

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 23 » июня 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации»  
(в сфере услуг, в том числе торговле)

Тема "Стратегическое управление предприятием общественного  
питания с помощью системы сбалансированных показателей"

Научный  
руководитель


  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

А.С. Данилова  
инициалы, фамилия

должность, ученая степень

Выпускник

  
подпись, дата

451207881  
номер зачетной книжки

МО-12-1з  
номер группы

Н.В. Елисеев  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

А.С. Данилова  
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Стратегическое управление предприятием общественного питания с помощью системы сбалансированных показателей» содержит 64 страницы текстового документа, 50 использованных источников.

### СТРАТЕГИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, МЕТОДЫ, СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ПРЕДПРИЯТИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.

Объектом исследования является ООО «ПАБ», предприятие общественного питания г. Красноярск «Мамас».

Предметом исследования выступает существующая система стратегического управления предприятия.

Цель написания бакалаврской работы – на основе проведенного анализа разработать рекомендации по совершенствованию стратегического управления на предприятии.

Таким образом, задачами бакалаврской работы являются:

- обобщение и анализ теоретического материала по стратегическому управлению и оценки эффективности менеджмента предприятия;
- изучение и анализ исследуемого предприятия в разрезе компонентов внешней и внутренней среды; выявление стратегии развития бизнеса предприятия; его конкурентных преимуществ; достоинств и недостатков в системе управления, организационной культуре;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления для эффективного менеджмента; расчет ресурсных затрат и эффективности.

В результате проведения комплексного исследования организационной среды предприятия были разработаны рекомендации по развитию приоритетных направлений стратегического управления предприятием, а именно построение системы сбалансированных показателей. При разработке рекомендаций определено ресурсное обеспечение и произведена оценка эффективности.

## **СОДЕРЖАНИЕ\***

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ   | 5  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО<br>УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ | 7  |
| 1.1 Предприятия общественного питания как объект исследования                              | 7  |
| 1.2 Современные методы стратегического управления предприятиями<br>общественного питания   | 14 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ   | 59 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ   | 61 |

\*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5

от 31.05.2016

## **ВВЕДЕНИЕ**

Экономическое реформирование в России достигло сейчас своего решающего рубежа. Политическая власть стабильна, законодательная база стабильна, но вот экономические факторы меняются практически каждый день. Задачей предприятия в таких условиях становится выживание. Именно стратегическое управление занимается решением подобных вопросов.

Всем вышеперечисленным объясняется выбор темы бакалаврской работы.

Объектом исследования является ООО «ПАБ», предприятие общественного питания г. Красноярска «Мамас».

Предметом исследования выступает существующая система стратегического управления предприятия.

Цель написания бакалаврской работы – на основе проведенного анализа разработать рекомендации по совершенствованию стратегического управления на предприятии.

Таким образом, задачами бакалаврской работы являются:

1. обобщение и анализ теоретического материала по стратегическому управлению и оценки эффективности менеджмента предприятия;
2. изучение и анализ исследуемого предприятия в разрезе компонентов внешней и внутренней среды; выявление стратегии развития бизнеса предприятия; его конкурентных преимуществ; достоинств и недостатков в системе управления, организационной культуре;
3. разработка рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления для эффективного менеджмента; расчет ресурсных затрат и эффективности.

Предметом защиты выступают разработанные в третьей части работы рекомендации.

Работа состоит из трех частей: теоретической, аналитической и рекомендательной, каждая из которых решает поставленные задачи при написании бакалаврской работы.

Нормативной базой исследования являются как законы и нормативные акты: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», так и научная и учебная литература, посвященная проблемам эффективности системы управления торговым предприятием.

Кроме того, для выполнения работы были использованы данные бухгалтерского учета, первичные документы и учетные регистры, а также финансовая и годовая бухгалтерская отчетность.

# **1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

## **1.1 Предприятия общественного питания как объект исследования**

Один из элементов сферы потребительского рынка – общественное питание. В период плановой экономики общественное питание определялось как обособившаяся хозяйственная подсистема экономики, включающая предприятия, главной целевой функцией которых являлась предоставление услуг населению в форме общественно-организованного потребления пищи в обмен на денежные доходы трудящихся (Менделевич А., Ройzman В.).

В настоящее время общественное питание можно охарактеризовать как систему, главной целевой функцией которой является предоставление членам общества общественно организованного процесса потребления пищи – питания (Батраева Э., Емельянова Т., Кравченко В.). Значение этого вида услуг чрезвычайно велико. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури подчеркивают, что приоритетом человека является потребность в питании: «Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу, и только после еды будет пытаться построить убежище». Питание – это не просто личная потребность любого человека, от удовлетворения которой зависит его физическое и моральное состояние, но и важный фактор, определяющий все стороны человеческой жизни и общества в целом: «производство пищевых средств, - писал К. Маркс, - является самым первым условием жизни непосредственных производителей и всякого производства вообще». Процесс производства готовой пищи и ее потребление могут происходить в индивидуальном домашнем хозяйстве и в форме общественно организованного приготовления и потребления продуктов питания. Соотношение этих способов зависит от уровня развития экономики и социально-экономических отношений, складывающихся в обществе.

До XX века данная сфера услуг играла незначительную роль в экономике и в жизни людей, что было обусловлено низким уровнем благосостояния населения: при отсутствии в достаточном количестве простейших материальных благ потребление услуг, предоставляемых за более высокую плату, было недоступно. Только в начале XX века стали складываться объективные предпосылки для возникновения общественно организованного питания, чему способствовали такие факторы, как рост масштабов производства и производительности труда под влиянием достижений научно-технического прогресса, углубление общественного разделения труда, его специализация, увеличение численности населения и структурные изменения в его составе (урбанизация), повышение его мобильности, вовлечение женщин в сферу активной трудовой деятельности, а также общее повышение материального благосостояния населения. Это и позволили сформироваться обособленной сфере человеческой деятельности – общественному питанию (Батраева Э.).

В России услуги по отраслевому признаку подразделяются в соответствии с «Общегосударственным классификатором услуг населению»,

введенным в действие с 01.01.94 г., в котором выделено общественное питание вместе с торговлей и рынком под кодом 012 (Приложение 1). В данный документ включены все услуги (как платные, так и бесплатные), которые оказываются предприятиями и организациями различных форм собственности и индивидуальными производителями, независимо от форм и методов их оказания.

В экономической литературе и нормативных документах применяется название «общественное питание», под которым понимается «совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и граждан – предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции».

Общественное питание в РФ при едином общественном назначении функционирует и развивается в различных социально-экономических формах, поэтому необходимо различать понятия сфера и отрасль общественного питания.

Сфера общественного питания охватывает все формы общественно-организованного процесса потребления пищи населением: в детских дошкольных учреждениях, больницах, в домах отдыха и санаториях, школах и организациях, а также в любых других предприятиях, осуществляющих непосредственную реализацию населению кулинарной продукции (рис. 1.1) Батраева Э., Емельянова Т., Кравченко В.).

Предприятия сферы организуют питание, которое может принимать разнообразные формы в зависимости от характера, источника оплаты, обслуживаемого контингента.

Общественное питание имеет важное социально-экономическое значение. В отраслевой литературе 70-80-х гг. XX века авторы ряда монографических исследований (Л. П. Басков, С. В. Бороздин, И. А. Фейзуллаев) достаточно убедительно показали преимущества общественно-организованного питания перед индивидуальным и рассмотрели его социально-экономическое значение, определив, что общественное питание:

- способствует воспроизводству рабочей силы, т.к. потребность в пище – неотъемлемая часть жизни человека. В процессе еды восстанавливаются затраченные энергия и способность к активной жизнедеятельности, поддерживается интенсивность труда в течение дня, увеличивается продолжительность трудовой деятельности в течение жизни;
- позволяет организовывать адекватное питание с учетом научных медико-биологических требований;
- приводит к росту производительности труда. Исследования, проведенные в сфере производства, показывают, что на предприятиях, где действуют предприятия питания производительность труда на 7-8% выше, чем в тех, где уровень организации общественного питания недостаточен;
- дает возможность экономить материальные ресурсы (продовольственное сырье, топливо и др.) за счет использования высокоэффективного оборудования, специальных способов обработки сырья, утилизации пищевых отходов;

- способствует экономии общественного труда, являясь резервом экономии времени населения (особенно женщин), позволяет высвобождать силы и время для других видов деятельности или отдыха.

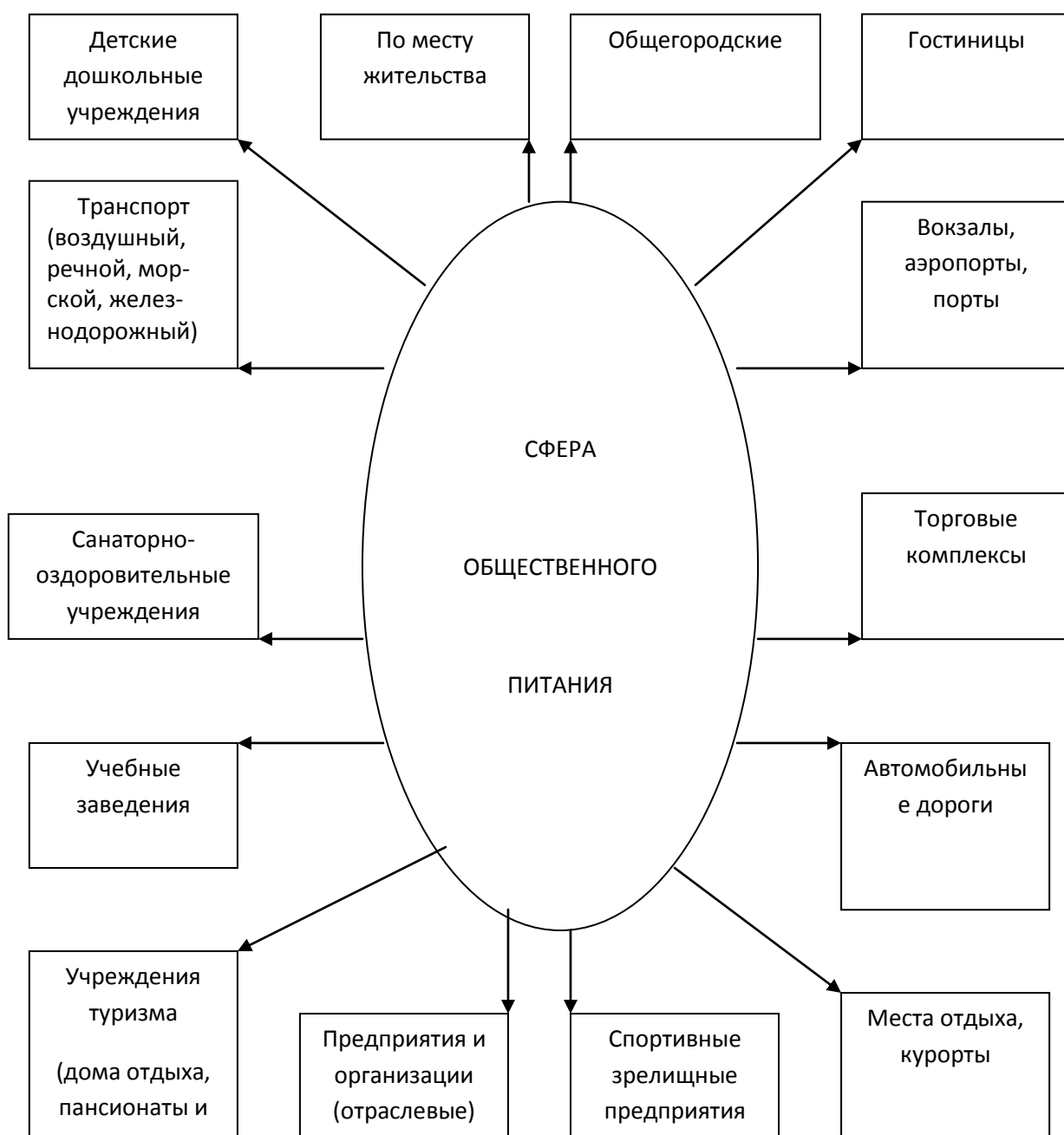


Рис. 1.1. Состав предприятий сферы общественного питания

Доказывая преимущества общественного питания, ученые сконцентрировали внимание на таких моментах, как рост производительности труда, экономия ресурсов, высвобождение времени. Но кроме того, в настоящее время значение общественного питания определяется еще и тем, что являясь субъектами малого бизнеса и частью инфраструктуры региона (города), предприятия обеспечивают занятость населения, а их успешное функционирование способствует росту налоговых

поступлений в бюджет. Это приводит к повышению экономических и социальных показателей развития административно-территориальных образований. А общедоступная сеть играет существенную роль в обеспечении проведения досуга. Таким образом, обобщая имеющееся мнение и учитывая реалии современной жизни, можно отметить, что общественное питание имеет большое значение (рис.1.2).

Общественному питанию объективно присуще многообразие видов предприятий, каждое из которых призвано удовлетворять разнообразные потребности и должно быть максимально приближено к месту потребления услуги (таблица 1.1) (Батраева Э., Менделевич А., Емельянова Т., Кравченко В., Ефимова О.).

Реформированием экономики востребовано такое понятие как рынок. Общеизвестно, что рынок представляет собой совокупность экономических отношений по поводу купли-продажи товаров, определяемых взаимодействием спроса и предложения в результате конкуренции, т.е. обязательными признаками рынка являются товарно-денежные отношения, возникающие между производителями (продавцами) и потребителями (покупателями), и наличие конкурентной среды. В экономической литературе дается множество разнообразных определений рынка, суть которых отражена в изложенной трактовке. Данная характеристика и предопределяет различие между сферой и рынком общественного питания.



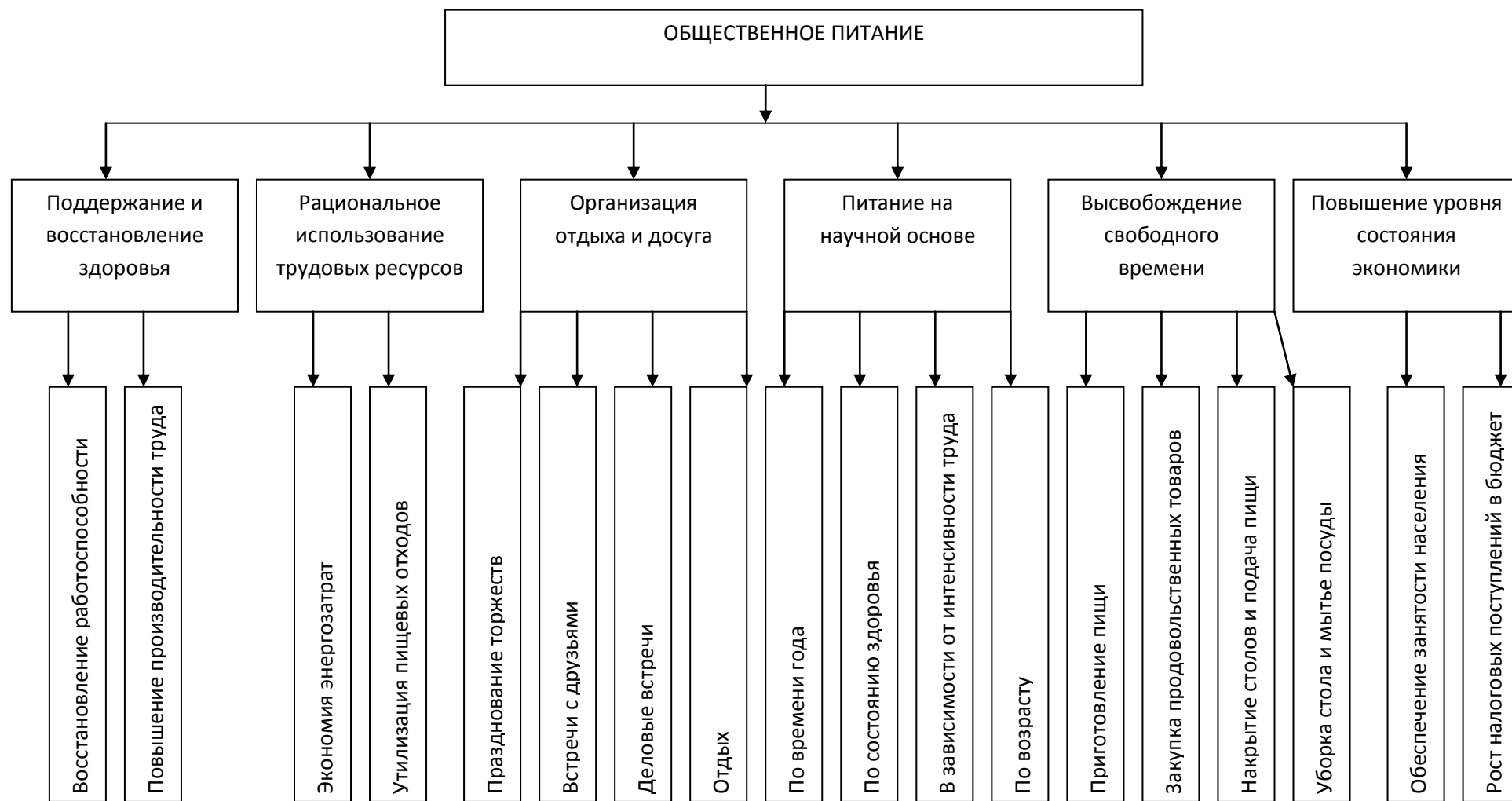


Рис. 1.2. Социальное, экономическое значение общественного питания

**Таблица 1.1 – Виды предприятий общественного питания**

| <b>Классификационный признак</b>   | <b>Виды предприятий</b>  |
|--|--|
| Тип  | Ресторан<br>Кафе<br>Бар<br>Закусочная<br>Столовая<br>Магазин-кулинария   |
| Класс  | Люкс<br>Высший<br>Первый   |
| Характер производственного процесса  | Заготовочные<br>Доготовочные<br>Комплексные<br>Раздаточные   |
| Методы обслуживания  | Самообслуживание<br>Обслуживание официантами   |
| Периодичность обслуживания   | Постоянно действующие<br>Сезонные  |
| Мобильность  | Стационарные<br>Передвижные  |
| Обслуживаемый контингент потребителей  | Школьные<br>Студенческие<br>Рабочие<br>Детские<br>Молодежные<br>Население города<br>Пассажиры                          |
| Место расположения   | Общедоступные<br>Школьные<br>Студенческие<br>Рабочие<br>Вагоны-рестораны   |
| Ассортимент продукции  | Общего типа (универсальные)<br>Специализированные:<br>- шашлычные<br>- пельменные<br>- пирожковые<br>- пиццерии и т.д. |
| По особенности кухни   | Кухни народов разных стран<br>Диетические<br>Вегетарианские<br>Рыбные  |
| По организации развлекательных мероприятий и специфике предоставляемых услуг | Варьете (кафе, ресторан, бар)<br>Диско-бар<br>Интернет-кафе<br>Караоке (кафе, ресторан) и т.д.                         |

Основные подходы к определению понятия «рынок» приведены в таблице 1.2.

**Таблица 1.2 – Некоторые определения понятия «рынок»**

| <b>Авторы</b>                     | <b>Трактовка понятия</b>   |
|-----------------------------------|--|
| Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. | Рынок представляет собой пакет соглашений, при помощи которых продавцы и покупатели товаров и услуг вступают в контакт по поводу купли-продажи данных товаров или услуг. |
| Стенлейк Дж. Ф.                   | Рынок – это любая структура, которая дает возможность покупателям и продавцам совершать сделки таким образом, чтобы можно было установить цены и произвести обмен.       |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Макконнелл К. Р., Брю С. А.          | Рынок – институт или механизм, сводящий вместе покупателей (предъявителей спроса) и продавцов (поставщиков) отдельных товаров и услуг. |
| Хайман Л. Н.                         | Рынок – встреча продавцов и покупателей с целью торговли товарами и услугами.  |
| Долан Э. Дж., Хоскинг А., Пиндайк Р. | Рынок – любое взаимодействие, в которое вступают люди для осуществления торговли друг с другом.  |

Батраева Э.А. характеризует рынок общественного питания как систему экономических отношений производства, купли-продажи продукции, товаров и услуг по организации потребления, в рамках которой формируются спрос, предложение и цена. Таким образом, фактически в настоящее время предприятия отрасли и образуют рынок общественного питания, который является составной частью сферы общественного питания и потребительского рынка в целом, но характер его формирования и характеристика основных категорий (спроса, предложения и цены) имеют свои отличительные черты, что обусловлено выполнением трех взаимосвязанных функций: производство, реализацией и организацией потребления.

Функция производства является исходной: поступающее на производство сырье и полуфабрикаты в процессе производственной переработки подвергаются качественным изменениям, в результате создается товар (готовая к потреблению продукция), имеющий потребительную и рыночную стоимость. Т.о., в процессе выполнения этой функции предприятия участвуют в создании валового внутреннего продукта и национального дохода государства. С точки зрения организации производства, предприятия общественного питания имеют общие моменты с предприятиями пищевой промышленности – и те и другие производят пищевую продукцию (Батраева Э., Менделевич А., Емельянова Т., Кравченко В., Ефимова О.). Однако имеется и ряд отличий:

- процесс производства в общественном питании не носит серийного характера;
- ассортимент выпускаемой продукции разнообразный, взаимозаменяемый, постоянно изменяющийся и ориентирован на конкретных потребителей данного предприятия;
- объем и структура производимой продукции зависят от характера спроса, контингента потребителей и типа предприятия.

Доля производственной функции зависит от уровня развития общественного питания, отрасли пищевого производства, т.к. рост выпуска быстрозамороженной готовой продукции и полуфабрикатов высокой степени готовности позволяет свести функцию производства к разогреву и порционированию пищи, т.е. минимизировать затраты по ее осуществлению.

Функция реализации (обмена) сближает предприятия общественного питания с предприятиями розничной торговли – продукция реализуется в обмен на денежные доходы населения, в результате происходит смена форм стоимости и форм собственности. Отличие состоит в том, что предприятия

питания реализуют в основном продукцию собственного производства, а предприятия торговли лишь выступают посредниками между производителями и потребителями готовых товаров. Т.о., предприятия общественного питания полностью выполняют основные функции торговли и, как следствие, участвуют в общем розничном товарообороте. Очевидно, поэтому в статистике показатели его развития учитываются в разделе «Торговля и услуги населению».

Функция организации потребления продукции является специфической и присуща общественному питанию, некоторым видам бытовых услуг и именно она характеризует общественное питание как общественно-организованную форму потребления, а ее значение возрастает с увеличением численности населения, пользующегося его услугами (Батраева Э., Менделевич А., Емельянова Т., Кравченко В., Ефимова О.).

На наш взгляд преобладание одной функции над другой обусловлено объективным развитием человеческого общества.

В результате выполнения трех взаимосвязанных функций общественное питание одновременно предоставляет населению услугу как в материальной (кулинарная продукция), так и в нематериальной (организация питания) форме, которая и есть объект спроса. При этом данная услуга носит альтернативный характер: человек может удовлетворить потребность в еде другим способом – в домашнем хозяйстве.

Таким образом, услуга предприятия общественного питания с одной стороны – самостоятельная экономическая форма проявления труда, имеющая особую потребительную стоимость не в качестве вещи, а в качестве экономически полезной деятельности; с другой стороны – процесс, включающий в себя серию неосязаемых действий, происходящих между покупателями и исполнителями услуги, направленных на удовлетворение индивидуальных и коллективных потребностей в питании и проведении досуга.

## **1.2.Современные методы стратегического управления предприятиями общественного питания**

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Существует множество методов стратегического управления, основными из которых являются следующие.

### *1.Стратегическая сегментация внешнего окружения*

Современная концепция стратегического управления предусматривает при разработке стратегии организации использование эффективного

методического приема — стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Это первый шаг в разработке стратегических альтернатив и их анализе [39, 41, 48, 73].

Объектом такого анализа является СЗХ — отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход. Первоначально формируется набор СЗХ, затем осуществляется отбор достаточно узкого круга СЗХ, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Такой анализ позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому конкуренту с точки зрения развития, нормы прибыли, стабильности и технологии, а это позволяет решить, как организация собирается конкурировать в данной зоне с другими фирмами. После выбора СЗХ организация должна разработать соответствующую номенклатуру продукции, с которой собирается выйти на рынок в данной области. На рис. 1.3. представлен алгоритм выделения СЗХ.

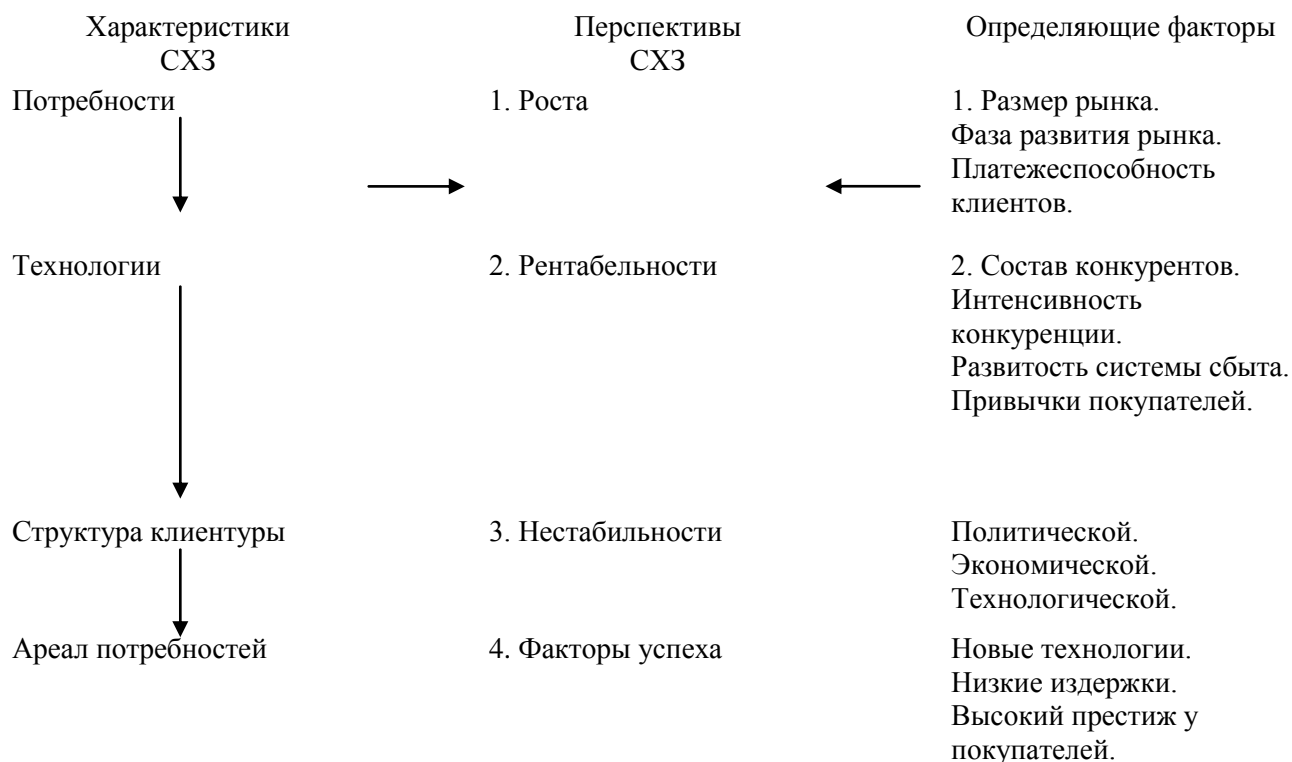


Рис. 1.3. Порядок выделения СЗХ

Сегментация внешнего окружения организации при определении СЗХ представляет собой сложную задачу. Многим руководителям и специалистам приходится изменять свои взгляды на перспективы развития организации, так как они привыкли рассматривать внешнее окружение с позиций традиционного набора продукции, выпускаемой в течение многих лет. Рынок же заставляет рассматривать внешнюю среду как сферу рождения новых потребностей, как сферу жесткой конкуренции [39, 41, 48, 73].

*2. Матрица Бостонской консультационной группы (BCG) [63, 73].*

Является классической портфельной моделью и указывает на четыре основные позиции бизнеса (рис. 1.4):

высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках - идеальное положение "звезда";

высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных приверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли "дойные коровы", или "денежные мешки") - хороший источник наличности для фирмы;

не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках "знаки вопроса", чье будущее не определено;

сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя, - "собаки" - отверженные мира бизнеса.



Рис. 1.4. Портфельная модель БКГ

Данная портфельная модель БКГ используется: для определения взаимосвязанных заключений о позиции деловой единицы (СХЗ), входящей в состав организации, и ее стратегических перспективах; для проведения переговоров между высшими менеджерами и менеджерами на уровне деловой единицы и принятия решений о величине инвестиций в ту или иную деловую единицу.

Другими словами, при помощи матрицы БКГ фирма формирует состав своего портфеля (то есть определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные деловые единицы).

*3. Многофакторная матрица "Мак-Кинси" [48, 73].*

Данная многофакторная матрица "Мак-Кинси" является более сложным вариантом портфельной модели. Фактор "возможности расширения рынка" здесь превратился в многофакторное понятие "привлекательность рынка (отрасли)". Фактор "относительная доля рынка" вырос до понятия

"стратегическое положение фирмы", характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия (табл. 1.3).

Таблица 1.3 -Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса

| Привлекательность рынка  | Стратегическое положение   |
|--|--|
| Характеристика   | ранка (отрасли)  |
| Размер рынка (кол-во продаж, выраженное в данных единицах и в натуральном отношении)<br>Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей)<br>Диверсифицированность рынка<br>Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов<br>Склонность к цикличности<br>Склонность к сезонности | Ваша доля рынка (в эквивалентных терминах)<br>Ваш охват ключевых сегментов<br>Степень вашего участия в диверсификации<br>Ваше влияние на рынок<br>Характер ваших отношений с поставщиками<br>Воздействие на позицию фирмы ваших потребителей |
| Факторы  | конкуренции  |
| Типы конкурентов<br>Уровень конкуренции<br>Сегменты рынка, которые конкуренты покинули или, наоборот, освоили<br>Чувствительность к товарам-субститутам (заменителям)<br>Степень и типы интеграции фирм отрасли  | Ваша приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностей обслуживания рынков, производительной силы, качеств упр-ия<br>Сегменты, оставленные или вновь освоенные<br>Ваша относительная доля рынка                 |
| Финансово-экономические  | факторы  |
| Пределы капиталовложений в отрасли<br>Факторы рычага (структура издержек, величина долга)<br>Барьеры на входе и выходе из отрасли<br>Степень использования производственных мощностей  | Ваши пределы капиталовложений<br>Ваши факторы рычага<br>Барьеры, которые представляют трудность<br>Ваш уровень использования мощностей<br>Ваш уровень доходности<br>Ваши показатели платежеспособности                                       |
| Социально-психологические  | факторы  |
| Социальная среда<br>Юридические ограничения  | Ваш внешний образ<br>Внутрифирменная культура и этика  |

Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, приведенных в таблице, и определить его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы "Мак-Кинси" (рис. 1.5).

Как видно из матрицы, верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, - двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол - отсутствие реальных возможностей будущего развития.

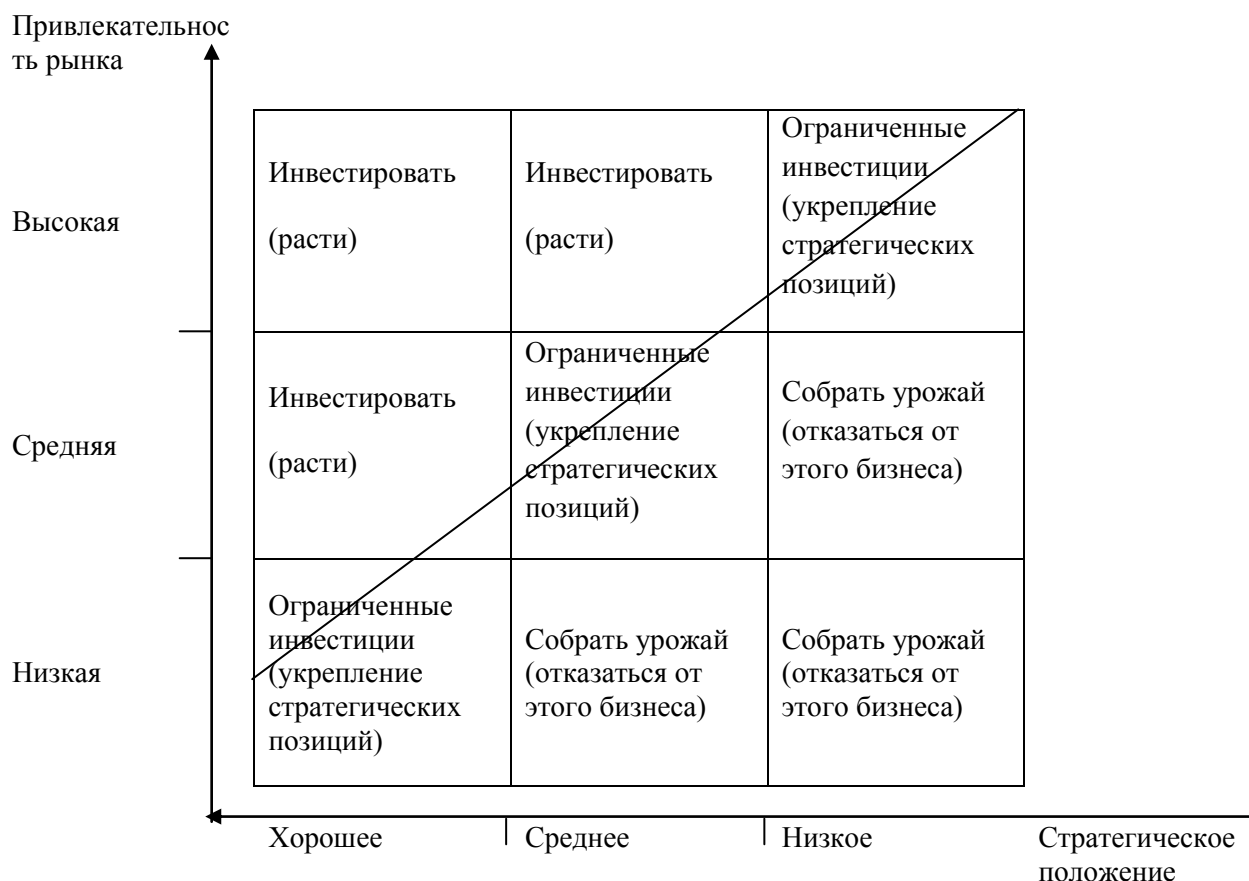


Рис.1.5. Портфельная модель "Мак-Кинси"

#### 4. Деловой анализ ПИМС (PIMS) [39, 41, 48, 73].

Моделью, способной дать гораздо более конкретный материал для принятия стратегических решений, является комплексный деловой анализ ПИМС.

Показатели деятельности компаний отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли, и разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие, и производственная структура предприятия.

Модель ПИМС выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания - относительное качество товара, относительная доля рынка, производительность труда. Модель ПИМС позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики изучение модели ПИМС носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса.

#### 5. Метод анализа производственных цепочек [39, 41, 73]



Производственные цепочки - это очень простой инструмент. Анализ начинается с определения промышленных групп, необходимых для того, чтобы преобразовать продукт из сырья в товар, требуемый конечным потребителем. Производственная цепочка для пищевой промышленности показана ниже (рис. 1.6.).

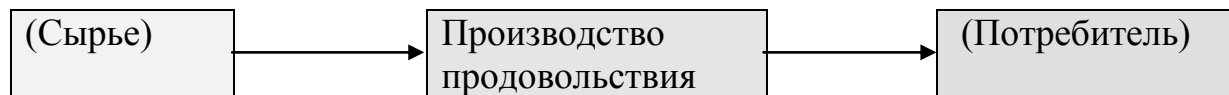


Рис. 1.6. Производственная цепочка для пищевой промышленности

Хотя эта цепочка и является очевидным упрощением сложного на самом деле процесса, она довольно точно описывает ключевые главные отрасли рыночной промышленности, необходимые для того, чтобы вы и я получили товары фермы. Конечно же и другие отрасли участвуют в процессе, однако три указанных выше являются ключевыми.

#### 6. SWOT - анализ

Аббревиатура S-W-O-T (SWOT) означает «сила, слабость, удобные возможности, угрозы» (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Самым важным в SWOT-анализе является внимательное изучение доступной информации для реалистического определения сильных и слабых сторон компании, доступных ей удобных возможностей и угроз, с которыми она сталкивается на рынке. Кроме того, должны быть рассмотрены внутренние и внешние факторы.

Ниже приведена примерная таблица 1.4 SWOT-анализа, заимствованная из учебного пособия американских авторов: Arthur A. Thompson, Jr. And A.J. Strickland III. Strategy Formulation and Implementation. Tasks of the General Manager.

Таблица 1.4 -SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей

| Потенциальные внутренние сильные стороны                                | Потенциальные внутренние слабые стороны                        |
|---|--|
| Значительная компетентность   | Отсутствие ясной стратегической направленности                 |
| Соответствующие финансовые ресурсы                                      | Ухудшающаяся позиция в конкуренции                             |
| Хорошие навыки конкуренции  | Устаревшее оборудование  |
| Хорошо воспринимается покупателями                                      | Недостаточная прибыльность из-за ...                           |
| Признанный лидер рынка  | Отсутствие таланта и глубины в менеджменте                     |
| Хорошо продуманная стратегия в функциональной области                   | Отсутствие каких-либо навыков или знаний                       |
| Подход к экономии размеров  | Слабые традиции в реализации стратегии                         |
| Изолированы (по крайней мере частично) от сильного давления конкурентов | Уязвимы для давления конкурентов                               |
| Высокие навыки маркетинга   | Провал в проведении исследований и выполнении новых разработок |
| Запатентованная технология  | Слишком узкие производственные возможности                     |
| Преимущества в ценах  | Плохой имидж на рынке  |
| Преимущества в конкуренции  | Слабость в конкуренции   |
| Способность производить инновационный                                   | Навыки маркетинга ниже средних                                 |

|  |   |
|--|---|
| товар  |   |
| Сильный менеджмент   | Невозможность финансировать необходимые изменения в стратегии |
| Другое   | Другое  |
| Потенциальные внешние возможности фирмы  | Потенциальные внешние угрозы фирмы                            |
| Обслуживать другие группы потребителей   | Возможно вторжение новых конкурентов                          |
| Проникнуть на новый рынок или сегмент рынка  | Возрастание продаж замещающих товаров                         |
| Расширить производственные возможности, чтобы соответствовать более широким потребностям покупателей | Более медленный рост рынка                                    |
| Разнообразить продукцию  | Неблагоприятная политика правительства                        |
| Добавить сопутствующие товары  | Возрастание конкурентного давления                            |
| Вертикальная интеграция  | Уязвимость к спадам деловой активности и бизнес-циклам        |
| Возможность перейти в более лучшую стратегическую группу   | Возрастание переговорной силы потребителей и поставщиков      |
| Благодушие среди фирм-конкурентов  | Изменения в потребностях и вкусах потребителей                |
| Более быстрый рост рынка   | Неблагоприятные демографические изменения                     |
| Другое   | Другое  |

SWOT-анализ является весьма универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ; общий и целевой тактический анализ; функциональный анализ и др.

#### *7. Пять сил конкуренции по М. Портеру*

Теория прибыли и промышленные цепочки были выбраны первыми жизненно важными подходами к процессу анализа. Было бы точно также правильно выбрать метод Майкла Портера, одного из главных авторитетов в области стратегического менеджмента. Этот метод называется “Пять сил конкуренции”. Данная методика имеет дело с теми же явлениями, но отличается языком, который используется для описания поведения корпорации (рис. 1.7) [39, 41, 48, 73].

Итак, М. Портер выделил три основные корпоративные стратегии. Которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это: преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование (табл. 1.5).

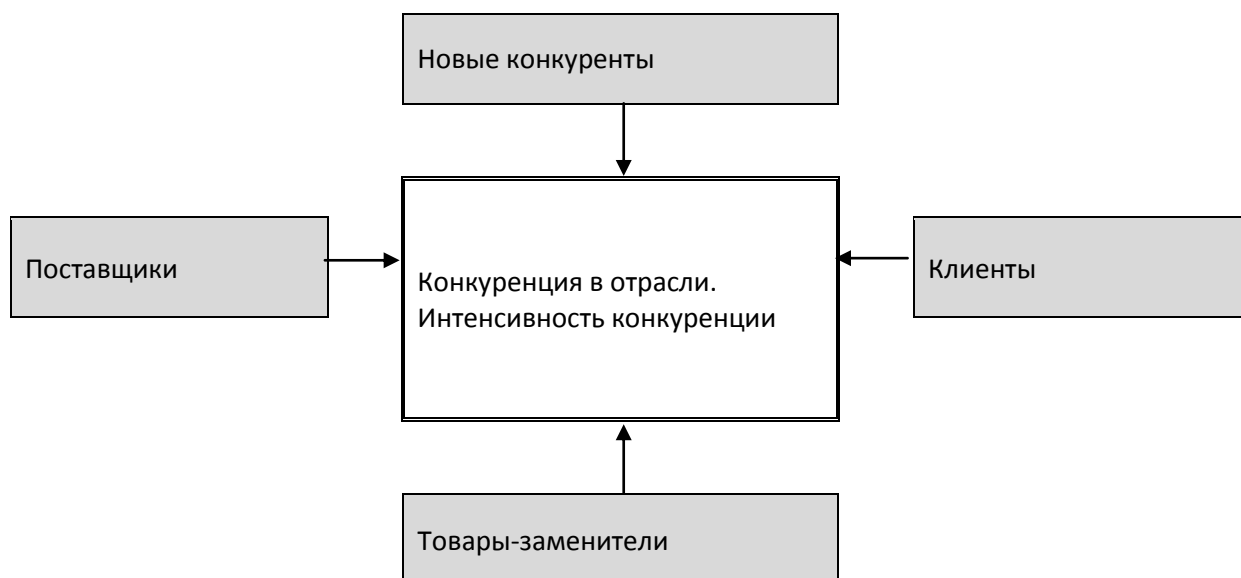


Рис. 1.7. Пять сил конкуренции

Таблица 1.5-Характеристика основных видов стратегий (по Портеру)

| Общие стратегии  | Необходимые ресурсы и навыки   | Требования к менеджменту   |
|--|--|--|
| Преимущество в издержках<br>- создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности  | Существенные инвестиции и наличие доступа к капиталу<br>Инжиниринговые навыки<br>Эффективное нормирование работ<br>Удобный, легкий для изготовления дизайн изделия<br>Низкозатратная система распределения   | Регулярный контроль над издержками<br>Конкретные, детальные отчеты о контроле<br>Надежная организационная структура и система распределения полномочий<br>Стимулы для достижения высокого качества   |
| Дифференциация - означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о мнимой дифференциации | Сильные навыки маркетинговой деятельности<br>Особое внимание к инжиниринговым разработкам<br>Творческие способности<br>Существенные вложения в базовые исследования<br>Репутация лидера в технологии и качестве продукта<br>Длительные традиции работы в отрасли<br>Наличие уникальных навыков в другой сфере бизнеса<br>Наличие крепких связей с каналами распределения | Интенсивная координация проектно-исследовательской деятельности<br>Приоритет качественных целей и субъективной оценки над количественными показателями<br>Благоприятные условия деятельности, способные привлечь высококвалифицированных рабочих, исследователей, творческих людей |
| Фокусирование - это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей, определенной группе товаров или на ограниченном секторе рынка   | Наличие всех упомянутых выше элементов организационной деятельности  | То же  |

## 8. Функциональные области

Структура каждого предприятия подразделяется на следующие функциональные области: Финансы; Управление (Control); Маркетинг и Производство [39, 41, 48, 73].

Очевидно, что все виды деятельности, перечисленные выше, должны координироваться в соответствии с корпоративной политикой, целями и процедурами. Эта координирующая функция является задачей генерального менеджера и его сотрудников. Сегодня это человек может обладать титулом главного исполнительного директора, главного оперативного директора или дивизионного вице-президента. Независимо от формального титула, однако, это и есть человек, ответственный за то, что главные цели бизнеса корпорации будут точно достигнуты. Здесь полезно обсудить различия между эффективностью и продуктивностью.

Результаты такого анализа можно оформить в виде таблицы (табл. 1.6).

Таблица 1.6 -Анализ функциональных областей

| Функция менеджмента | Оцениваемые параметры и характеристики  |
|---------------------|---|
| 1                   | 2   |
| Производство        | Возрастная структура оборудования. Процент оборудования с ЧПУ. Коэффициент загрузки оборудования (в целом и по важнейшим участкам производства). Коэффициент готовности оборудования (в целом и по важнейшим участкам производства). Рациональность размещений оборудования. Длительность производственного цикла. Процент времени обработки в длительности производственного цикла. Наличие и полнота информационной базы нормирования производственного процесса. Узкие места производства и методы их оперативной расшивки.  |
| Сбыт                | Насколько централизована служба сбыта, какое положение занимает служба сбыта в оргструктуре всей компании? Каким образом распределены зоны ответственности сотрудников службы сбыта: по регионам, по видам клиентов, по продуктам и т.д.? Используется ли комиссионная система вознаграждений, если да, то какую долю она составляет в заработке сотрудников службы сбыта. Занимают ли сотрудники службы сбыта активную или выжидательную позицию в поиске клиента. Систематически ли строятся прогнозы продаж? Анализируются ли итоги деятельности службы сбыта, какие меры планируются для улучшения сбыта по результатам анализа? Систематически ли проводятся специализированные тренинги для сотрудников службы сбыта? Имеют ли сотрудники службы сбыта свободу в установлении гибких цен?   |
| Маркетинг           | Как часто разрабатывается маркетинговый план предприятия? Насколько дифференцирован план маркетинга по продуктовым группам? Какова доля расходов на маркетинг в суммарных издержек предприятия? Насколько рационально сегментирование рынка? Существует ли на предприятии ценовая политика? Как часто и как эффективно применяются скидки и специальные тарифы? Насколько глубоко проникновение маркетинговой концепции в сознание сотрудников фирмы? Насколько полны и обширны источники информации при проведении исследований рынка? Используются ли внешние эксперты и консультанты при выполнении рыночных исследований? Как часто и эффективно используется реклама? Какие средства рекламы используются? Каков бюджет расходов на рекламу (относительная величина)? Как управляет фирма своим имиджем? Исследуется ли отношение потребителей к продуктам фирмы? Насколько результаты запросов исследований потребителей учитываются в работе предприятия, прежде всего в исследованиях и разработках? Насколько используется в практической деятельности теория жизненного цикла продукта? |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Финансы                         | Какие виды финансовой отчетности существуют на предприятии? Как часто разрабатываются финансовые отчеты? Каковы основные финансовые коэффициенты относительно других предприятий отрасли? Какие стратегические цели ставит перед собой компания в области финансов? Каковы стратегические приоритеты в управлении ликвидностью, активами, собственностью? Какова желательная степень ликвидности? Каким образом оцениваются инвестиционные проекты? Какова составляющая запасов в активах предприятия? Как она меняется во времени? Предпочитает ли компания финансирование из собственных или заемных средств? Каким образом используются кредиты банков? Какова кредитная политика по отношению к клиентам? Как строятся отношения с клиентами, которые запаздывают с оплатой или имеют слабое финансовое положение? Какова политика в области дивидендов? Как строятся взаимоотношения с независимыми аудиторами? Какова обычная длительность периода разработки между появлением концепции нового продукта до появления его на рынке? Какова частота появления на рынке новых продуктов, предлагаемых компанией и т.д.?  |
| Сервисное обслуживание клиентов | Какие виды послепродажного обслуживания предлагает компания? Каким образом послепродажное обслуживание воздействует на рентабельность? Существуют ли региональные сервисные центры? Имеется ли четкие представления об ожиданиях клиентов относительно сервисного обслуживания?  |
| Управление персоналом           | Существует ли профсоюзная организация на предприятии? Насколько сильна профсоюзная организация и насколько конструктивно она взаимодействует с работодателями? Насколько сотрудники допущены и заинтересованы в участии в принятии решений, в разделении ответственности за обстановку на их рабочих местах? Существует ли в компании система поощрения за предложения по улучшению деятельности, за участие в разрешении проблем? Существуют ли на предприятии другие формы повышения заинтересованности в успехах фирмы, такие как участие в капитале, бонусы? Каково распределение и разброс поощрительных выплат среди работников предприятия? Существуют ли на предприятии косвенные льготы для сотрудников (дополнительное страхование, оплата лечения, оплата отпусков и т. д.)? Имеется ли информация о размерах оплаты труда на других предприятиях отрасли, если да, то как она используется для привлечения высококвалифицированных специалистов с других предприятий? Какие способы применяются для удержания наиболее ценных работников? Как оценивается и контролируется текучесть кадров? Кто является наиболее предпочтительным кандидатом на продвижение: работник компании или ценный специалист со стороны? Каков уровень квалификации персонала, соответствует ли он современным требованиям? Поощряет ли компания обучение и повышение квалификации сотрудников? Планируется ли такое повышение квалификации и каков бюджет, выделяемый на обучение в абсолютном и относительном измерении? |
| Контроль качества               | Наличие концепции и программы повышения качества. Степень увязки контроля качества с исследованиями и разработками. Структура и численность занятых в службе контроля качества. Как часто проводится обучение персонала вопросам улучшения качества. Рассчитывается ли на предприятии показатель "стоимости качества". Соответствует ли подход к контролю качества общепринятым стандартам, например ISO9000.  |

Данный метод стратегического анализа показывает общую картину стратегического управления предприятия.

#### *9. Система сбалансированных показателей*

В настоящее время, очень перспективным инструментом стратегического управления является сбалансированная система показателей, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов.

Остановимся на ней более подробно, так как сбалансированная система показателей является темой исследования.

В последние десять лет в системе стратегического управления выделилось перспективное направление – Сбалансированная система показателей (ССП), которая стала одной из самых передовых методологий, направленных на оценку деятельности предприятия и достижение стабильно высоких и устойчивых результатов.

Сбалансированная система показателей (BSC, Balanced Scorecard) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации: финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные, управленческие и т. д. [23, 44, 45, 70]

ССП – это инструмент стратегического управления, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией. ССП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

Глобальная цель данной системы включает ряд подцелей:

- создание системы управления компанией, организацией позволяющую планомерно реализовывать стратегические планы, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии посредством ключевых показателей эффективности;
- создание показателей деятельности менеджеров более высокого уровня, включающих в интегрированном виде задачи и показатели управляющих более низкого уровня организационно-функциональной структуры;
- обеспечение реализации стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение;
- устранение разрыва между целями компании и их операционной реализацией, а также оперативное реагирование на изменения;
- оценка успешности любого затратного проекта;
- привязка цели компании к деятельности персонала.

Своими истоками история создания ССП уходит в 1990 год, когда в США Институт Нолана Нортон (Nolan Norton Institute) предложил провести исследования в области разработки показателей деятельности организации будущего, так как существующие подходы к оценке деятельности организации неизбежно устаревали. Проект возглавил Дейвид Нортон, директор Института Нолана Нортон, а научным консультантом стал Роберт Каплан. В течение первого года работы над проектом участники проекта и представители компаний различных отраслей (финансовых, производственных, сервисных, тяжелой индустрии и высоких технологий)

совместно обсуждали содержание новой модели оценки деятельности предприятия. Работая над проектом, исследователи изучали, дополняли, совершенствовали различные перспективные системы оценки деятельности предприятий. Наряду с совершенствованием традиционных показателей, например, показателей деловой активности, создавались абсолютно новые – показатели своевременной доставки товара или услуги клиенту, качества продукции и временных циклов производственных процессов, показатели эффективности разработки новых продуктов, показатели совершенствования, работы в команде, эффективности лидерства и т. д. В процессе исследования выдвигались разнообразные идеи, предложения, касающиеся содержания показателей системы. Например, рассматривалась возможность включения показателей создания стоимости для акционеров, производительности и качества, однако в процессе апробирования исследователи пришли к выводу, что самой оптимальной является многофункциональная система оценки деятельности организации, которая в итоге получила название «Сбалансированная система показателей» и включила в себя четыре главные составляющие: финансовую, клиентскую, внутреннюю и составляющую обучения и развития.

Они назвали свою разработку «Balanced Scorecard» (BSC), чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard») [44, 45, 70].

Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними. ССП позволяет проводить комплексный учет всех показателей. ССП дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также:

- указывает, откуда берется рост доходов;
- указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему;
- выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.

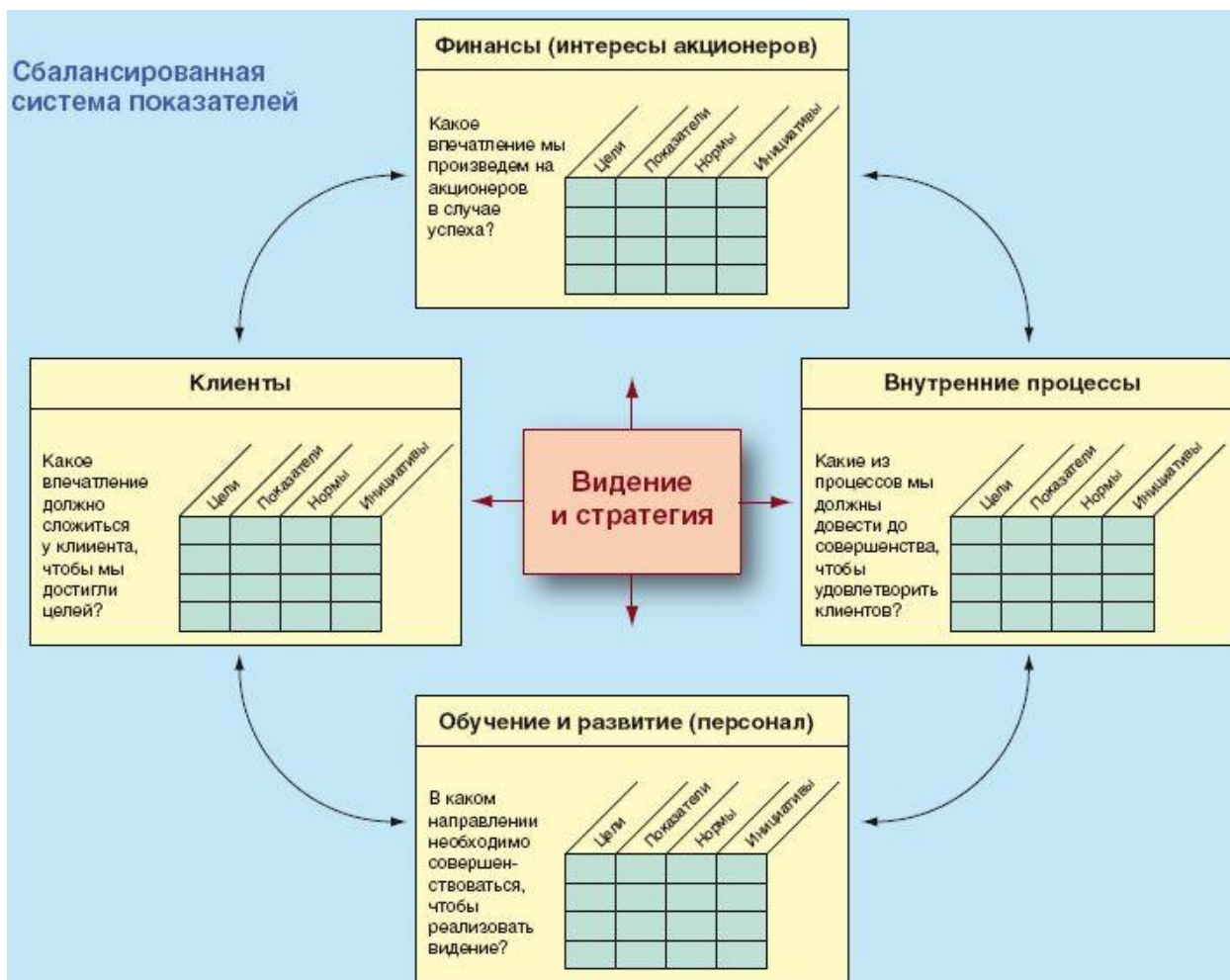


Рис.1.8. Сущность сбалансированной системы показателей [45, 70]

Работа по разработке сбалансированной системы показателей начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии. Для того чтобы определить финансовые цели, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности. Но что особенно важно с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

Факторы интенсивного развития предприятий сферы услуг

Эффективное использование материальных ресурсов

Эффективное использование интеллектуальных ресурсов

Эффективное использование финансовых ресурсов

Эффективное использование информационных ресурсов

Эффективное использование временных ресурсов

Эффективное использование пространственных ресурсов

Эффективное использование ресурсов межорганизационного процесса

К мероприятиям этого направления относят полномерное использование сырья и материалов, абсолютную загрузку оборудования.



Данные процедуры способствуют сокращению себестоимости единицы продукции за счет уменьшения амортизационных отчислений в связи с увеличением объема производства.

Еще одним эффективным способом повышения уровня конкурентоспособности является совершенствование системы маркетинга.

В основе понятия «маркетинг» лежит слово «рынок» (от англ. market). Большинство торговых организаций считают, что маркетинг существует, чтобы помогать производству максимально эффективно, но за меньшее количество времени реализовать свою продукцию. Однако истина кроется в обратном: производство существует, чтобы развивать маркетинг.

Организации практически всегда могут снизить издержки, но преуспевание и утверждение на рынке принесут компании именно маркетинговые идеи. Для того чтобы показатели деятельности предприятий были выше среднерыночных, необходимо достичь устойчивого конкурентного преимущества, что является результатом постоянного создания ценности для потребителей.

Ориентация на конкурентов предполагает выяснение сильных и слабых сторон конкурентов, вычисление их стратегии и возможность быстро реагировать на их действия на рынке. При усовершенствовании системы сервисного обслуживания организация должна опираться на критерии качества услуги.

Потребители оценивают качество не только по одному фактору, но и по множеству различных параметров. Существует несколько основных критериев, на которые стоит делать упор при усовершенствовании системы сервисного обслуживания:

- материальность (дает клиенту увидеть современную технику, персонал, наличие информационных материалов об услугах фирмы). Также данный критерий определяет внешний вид услуги, по которому потребители будут судить о качестве данной услуги.
- надежность (гарантии фирмы, относящиеся к доставке и ее временным рамкам, точности, качества и цен);
- отзывчивость (способность предприятия помогать своим клиентам и предоставлять быстрый и качественный сервис.

Основываясь на данных критериях, организация делает сервисное обслуживание максимально комфортным и доступным для потребителя, получая, в свою очередь, должную отдачу от потенциальных клиентов.

Не менее эффективным способом повышения конкурентоспособности принято считать обработку и анализ информации о деятельности конкурентов. Эффективность работы любой организации зависит от наличия точной, достоверной и надежной информации.

Комплексная оценка деятельности конкурентов формируется в специальные

Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов. Традиционные

системы оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов. ССП же выявляет те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую, удастся обнаружить абсолютно новые внутренние бизнес-процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

Что же касается последнего компонента ССП – обучения и развития, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур, жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и, в конечном счете, акционерам.

Пошаговый процесс применения системы сбалансированных показателей представлен на рисунке 1.9 [23, 44, 45, 67].

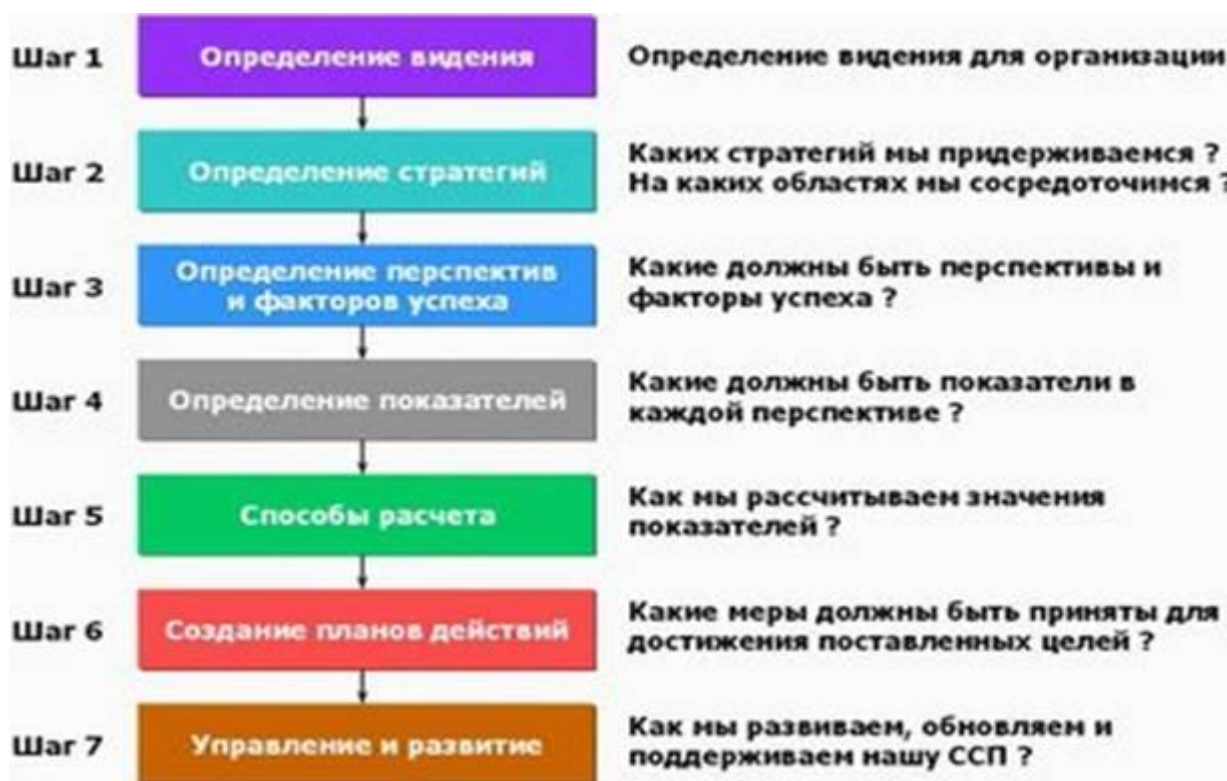


Рис.1.9. Процесс применения системы сбалансированных показателей

ССП это не просто система контроля, оценки исполнения и улучшения процессов, оценки деятельности персонала – это серьезнейший аналитический инструмент, внедрить который в масштабах большой компании – долгосрочная и очень сложная задача, но который позволит руководству и менеджерам высшего звена получать желаемые результаты в условиях жесткой конкуренции, в которых сегодня работают все компании.

С помощью ССП можно не только анализировать финансовые результаты, но и одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста. Тем более, что в последнее время, структура активов современного бизнеса увеличивается в пользу нематериальных активов, их сотрудников и знаний, которыми эти люди обладают.

Сегодня предприятия различных секторов экономики и производства находятся в эпицентре революционных преобразований. На смену эпохе промышленной конкуренции идет эпоха конкуренции информационной, в которой основной упор делается не на извлечение максимума прибыли при экономном использовании масштабов и объемов производства, а на внедрение новых информационных и инновационных технологий, оптимальную и эффективную мобилизацию своих нематериальных активов, интеграцию бизнес-процессов, развитие менеджмента и т. д.

Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

Проведенный многосторонний анализ методов стратегического менеджмента позволяет сделать следующие выводы:

1. Первостепенно формируются стратегические цели организации;
2. Наряду с классическими методами разработки стратегии организации существуют и новые, такие как система сбалансированных показателей, а именно стратегические карты. Модель стратегических карт позволяет одновременно контролировать реализацию целей во всех основных аспектах; ее преимущество состоит в том, что она позволяет определить решающие для достижения успеха направления деятельности;
3. Для предприятий общественного питания наиболее подходящими являются следующие методы разработки стратегии – SWOT-анализ, BCG-анализ и метод сбалансированных показателей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, поставленные задачи бакалаврского исследования выполнены полностью.

1. Современные условия российской экономики и тенденции ее развития определяют необходимость формирования адекватной системы управления потребительским рынком. Один из важнейших элементов сферы потребительского рынка – общественное питание. Предприятия общественного питания выполняют три взаимосвязанные функции: производство и реализация продукции, организация потребления. Преобладание одной функции над другой зависит от экономических законов развития общества. По мере развития экономики России и перехода ее из индустриального общества в постиндустриальное функция организации потребления будет играть важнейшую роль и именно развитие услуг при выполнении этой функции даст конкурентные преимущества предприятию.

2. Проведенный многосторонний анализ методов стратегического менеджмента позволяет сделать следующие выводы:

- Первостепенно формируются стратегические цели организации;
- Наряду с классическими методами разработки стратегии организации существуют и новые, такие как система сбалансированных показателей, а именно стратегические карты. Модель стратегических карт позволяет одновременно контролировать реализацию целей во всех основных аспектах; ее преимущество состоит в том, что она позволяет определить решающие для достижения успеха направления деятельности;
- Для предприятий общественного питания наиболее подходящими являются следующие методы разработки стратегии – SWOT-анализ, BCG-анализ и метод сбалансированных показателей.

3. Объект исследования бакалаврской работы ООО «ПАБ» является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации. Имеет одного учредителя – Ващенко О.В. Фирма имеет юридический адрес г. Красноярск, ул. Капитанская, д.12. Основной сферой деятельности общества является предоставление услуг общественного питания.

Ресторан «Мама's» (ООО «ПАБ») задуман как семейное заведение. Сюда можно и нужно приходить с детьми – для них работает специально оборудованная детская площадка. Более 90 посадочных мест создают, с одной стороны, ощущение компактности, с другой – гости не чувствуют себя одинокими, изолированными от мира.

На предприятии работает 36 человек, объем выручки за 2016 год составил около 16 млн. руб. Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, культуру задачи.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «ПАБ» позволил при помощи SWOT-анализа разработать стратегию усиления позиции на рынке.

Исследование существующей системы управления показал, что оно присутствует, но в недостаточном количестве. Наиболее неэффективно

стратегическое управление в компании «ПАБ» на этапах анализа среды и выполнения стратегии

В качестве рекомендаций в рамках стратегии усиления позиции на рынке автор предлагает объекту исследования построить на предприятии систему сбалансированных показателей. А именно стратегическую карту. Стратегическая карта делит деятельность предприятия на процессы, показывает их взаимосвязь и на ней наглядно видно, за что отвечает каждый работник предприятия и на какую цель работает все предприятие.

Построение ССП займет 3 месяца, потребует приглашенного специалиста для анализа внешней и внутренней среды и проведения тренинга сотрудникам, и 150 тыс. руб.

Расчет же экономической эффективности показал, что только за первый год после внедрения в деятельность ССП прибыль вырастет на 1 млн. 600 тыс. руб.

Расчет эффективности управления также показал, что показатели улучшатся.

Построение на предприятии системы сбалансированных показателей приведет к повышению конкурентоспособности фирмы и ее выживанию в условиях нестабильной внешней среды.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярский край в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 119 с.
2. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Торговля Красноярского края в 2015 году: стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 97 с.
3. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 459 с.
4. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярск в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 26 с.
5. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Сравнительный анализ показателей социально-экономического развития Красноярского края со среднероссийскими за период 1995-2015 годы: аналитическая записка / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. – 32 с.
6. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 №11–ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
7. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 №14–ФЗ ред. от 01.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
8. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 №197–ФЗ ред. 01.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
9. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.1998 № 14–ФЗ в ред. от 01.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
10. Акимова, Т.А. Теория организации : учеб. пособие / Т.А. Акимова. – Москва : РУДН, 2010.
11. Андреева, А.С. Методология системного подхода / А.С. Андреева. – Москва : Дело, 2015. – 213 с.
12. Аполов, О.Г. Теория систем и системный анализ. Курс лекций / О.Г. Аполов. – Уфа, 2012. – 274 с.

13. Баранов, В.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / В.В. Баранов, А.В. Зайцев, С.Н. Соколов. – Москва : Альпина Пабли., 2013. – 216 с.
14. Волкова, В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – Санкт-Петербург : СПб ГТУ, 2010. – 515 с.
15. Галанин, И. Эффективность систем управления / И. Галанин // Бизнес-идеи. – 2015. – № 4. – С. 20–24.
16. Гиманова, И.А. Поддержка принятия решений в системах управления торговой деятельностью / И.А. Гиманова // Современная техника и технологии. – 2016. – № 7.
17. Дафт, Р. Теория организации: учебник / Р. Дафт; под ред. Э.М. Короткова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 736 с.
18. Долгов, А.И. Теория организации: учеб. пособие / А.И. Долгов. – Москва : ФЛИНТА, 2014. – 225 с.
19. Дорошенко, Е.И. Анализ эффективности систем управления: учеб. пособие / Е.И. Дорошенко, Е.Б. Гончарова. – Волгоград : ИУНЛ ВолгГТУ, 2015. – 84 с.
20. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ: учебник / И.Н. Дрогобыцкий. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 423 с.
21. Дудин, М.Н. Исследование систем управления: учеб. пособие / М.Н. Дудин. – Москва : Элит, 2014. – 276 с.
22. Естественный прирост населения в городе Красноярске [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
23. Жуков, Б.М. Исследование систем управления: учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – Москва : Дашков и К, 2016. – 208 с.
24. Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин. – Москва : Маркетинг, 2013. – 452 с.
25. Зайцев, А.С. Системный подход в современной науке / А.С. Зайцев. – Москва : Экономика, 2015.
26. Звягин, Л.С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления / Л.С. Звягин // Молодой ученый. – 2014. – № 3. – С. 420–424.
27. Индекс цен по непродовольственным товарам [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
28. Индекс цен по продовольственным товарам [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
29. Казначевская, Г.Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 452 с.
30. Коротков, Э.М. Исследование систем управления: учебник / Э.М. Коротков. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 226 с.

31. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика : учебник / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – Москва : Омега-Л, 2012. – 488 с.
32. Максимцов, М.М. Исследование систем управления : учеб. пособие / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева. – Москва : ЮНИТИ, 2014. – 167 с.
33. Мельников, В.П. Исследование систем управления : учебник / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – Москва : Юрайт, 2016. – 447 с.
34. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт; пер. с англ. О.И. Медведь. – Москва : Вильямс, 2014. – 672 с.
35. Мешков, Н.А. Исследование систем управления : Управление инновациями и инвестициями : учеб. пособие / Н.А. Мешков, Ю.А. Крупнов. – Москва : МИЭМ, 2011. – 106 с.
36. Мишин, В.М. Исследование систем управления : учебник / В.М. Мишин. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 527 с.
37. Позднякова, Ж.С. Системный подход к формированию навыков управленческой культуры / Ж.С. Позднякова // Молодой ученый. – 2014. – № 17. – С. 529–532.
38. Прогноз развития края [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : [http://econ.krskstate.ru/ser\\_kray/prognoz](http://econ.krskstate.ru/ser_kray/prognoz).
39. Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III межд. науч. конф. – Пермь : Меркурий, 2014. – С. 142–146.
40. Среднедушевые доходы населения [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
41. Структура законодательства по торговле [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://minpromtorg.gov.ru>.
42. Технологические инновации в крае [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
43. Тимиргалеева, Р.Р. Актуальные проблемы развития предприятий: информационно-логистический аспект / Р.Р. Тимиргалеева, И.Ю. Гришин // «Концепт». – 2016. – № 12: <http://e-koncept.ru/2016/16259.htm>.
44. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем / А.И. Уемов. – Москва : Дело, 2008. – 206 с.
45. Уровень безработицы [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Уровень\\_безработицы](https://ru.wikipedia.org/wiki/Уровень_безработицы).
46. Уровень инфляции [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
47. Фомичев, А.Н. Исследование систем управления: учебник / А.Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2015. – 348 с.
48. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления : учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва : Омега-Л, 2013. – 368 с.



49. Хусаинова, Е.Н. Повышение эффективности управления организацией / Е.Н. Хусаинова, А.Н. Баранов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1 (53). – С. 10–12.
50. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Красн. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.

